


# Le marketing du pilotage par les processus

***Ou comment convaincre votre DG qu'il peut accroître de façon significative la performance de son entreprise par une nouvelle approche de management***

Version 1 – Juin 2006

Les Dossiers du Club des Pilotes de Processus




## Avertissement

## Remerciements

Ces notes sont un ouvrage collectif du Club des Pilotes de Processus auquel on contribué les membres suivants :

- Jacques Baranger
- Bernard Bougel
- Antonella Desneux
- Laurent Frappereau
- Anne-Hélène Labat-Florencio
- Michel Raquin
- Patrick Ruby
- Henri-Paul Soulodre
- Didier Vanoverberghe

Par ailleurs, le Club des Pilotes de Processus, association sans but lucratif régie par le loi de 1901, reçoit un soutien moral et financier des membres bienfaiteurs suivants :










# Sommaire

**0. Remarque liminaire** **5**

**1. Le management par les processus, levier majeur de la performance de l'entreprise.** **6**

**2. De quoi s'agit-il ?** **7**

2.1. Quelles sont les faiblesses des organisations aujourd'hui ? 7

2.2. Une « révolution copernicienne » dans l'entreprise 11

**3. Quand et comment l'entreprise découvre que ses processus créent de la valeur** **14**

3.1. Les 3 paliers 14

3.2. Evolution ou révolution ? 17

3.3. Faire ou ne pas faire cette « révolution » ? 18

**4. La démarche marketing elle-même** **20**

4.1. Un marketing pour quoi faire ? 20

4.2. Les deux marketings 20

4.3. Convaincre un Comité de Direction 21

**5. La mise en œuvre** **24**

**Annexes** **25**

**A1. Il y a processus et … processus** **25**

A.1.1 Chaîne de valeur 25

A.1.2 Domaine de valeur 26

A.1.3 Le client entre en relation avec l'entreprise via des processus. 27

A.1.4 Nos définitions 28

**A2. Les pilotes de processus et les autres** **29**








# 0. Remarque liminaire

Ce document est une œuvre collective issue de l'expérience des Membres du Club des Pilotes de Processus.

Ce document :

1. s'appuie sur des cas concrets vécus par les membres, comme acteurs directs de la transformation de leur entreprise, ou comme observateurs et accompagnateurs de telles transformations,
2. en réalise une synthèse pour en tirer des principes et des recommandations susceptibles d'être utiles dans d'autres cas,
3. privilégie un point de vue (celui de la satisfaction client) et, de ce fait, n'a pas l'ambition d'être exhaustif par rapport à l'ensemble du champ.

Ce document n'a évidemment pas pour objectif de fournir des solutions en « prêt-à-porter » là où le « sur-mesure » s'impose. En revanche il a pour ambition d'énoncer les principes, de décrire les bonnes pratiques et d'amener le lecteur à prendre du recul par rapport au problème qui lui est posé de faire le « marketing » du pilotage par les processus auprès de sa Direction Générale.




# 1. Le management par les processus, levier majeur de la performance de l'entreprise.

Vis-à-vis des Directions Générales, l'approche « processus » est souvent vue comme une démarche technique, et, comme telle, ignorée voire rejetée.

Il est vrai qu'elle a été portée de tout temps par des directions plutôt support : Directions de l'Organisation, de la Qualité, du Système d'Information.

Or la principale faiblesse de ces Directions est justement qu'elles sont jugées « techniques » et ne font pas partie, sauf exception, du Comité Exécutif. Dès lors elles ne sont pas ou peu audibles par une Direction Générale.

De surcroît, les démarches processus engagées ces dernières années ont essentiellement produit des cartographies détaillées, toujours coûteuses. Si elles ont contribué à apporter de la transparence et de la visibilité pour les dirigeants, en revanche elles n'ont pas créé un surcroît de valeur pour l'entreprise.

Notre analyse est que d'une part il a manqué l'écoute du client (l'entreprise s'est décrite telle qu'elle se voit et non en fonction des attentes réelles du client), d'autre part il a manqué une décision managériale majeure : désigner des responsables porteurs des objectifs tant de satisfaction client que de création de valeur.

Pour être entendue par la DG et devenir un projet d'entreprise, l'approche processus doit se débarrasser de son jargon technique et parler « business ».

Elle doit démontrer qu'elle est un **levier majeur de l'amélioration des performances de l'entreprise**.

C'est à cet objectif que ce document s'attelle.




# 2. De quoi s'agit-il ?

## *2.1. Quelles sont les faiblesses des organisations aujourd'hui ?*

Dans une très petite entreprise, le client a un interlocuteur unique (souvent le patron, parfois un commercial) qui maîtrise complètement la relation, le contrat ainsi que toutes les étapes de fabrication et de livraison du produit commandé par le client. Si un problème se pose, ce dernier sait exactement à qui s'adresser et son interlocuteur peut immédiatement en identifier la cause. L'entreprise peut être très réactive. En fait c'est le patron qui pilote tous les processus de l'entreprise.

> Dans une telle organisation c'est le patron qui a « dans la tête » à la fois la valeur et la satisfaction client.

Dès que la taille de l'entreprise augmente, et, a fortiori dans les très grandes organisations, cette relation directe disparaît. En effet, pour gérer la complexité de chaque métier (commerce, production, logistique) et absorber des volumes plus importants, l'entreprise a besoin de se structurer autour de spécialistes de chaque métier et d'accroître ses effectifs. De la prise de commande à son exécution et à sa livraison interviennent de multiples acteurs répartis dans plusieurs entités.

Le contrat que le client a passé avec l'entreprise est dès lors fractionné (sans que le client en prenne conscience) en plusieurs « contrats » intermédiaires avec les différentes entités de l'entreprise. Pour autant la responsabilité juridique du contrat initial n'est pas en cause.

*Il y a d'abord celui qui prend l'ordre du client : il écoute le besoin, le traduit en un produit/service du catalogue, établit un prix, propose un délai (après avoir consulté les responsables de la production).*
*Puis cet ordre est passé à l'administration des ventes qui vérifie que le client est solvable, que les prix sont conformes aux tarifs officiels, etc. et traduit la commande en ordre de fabrication.*
*Puis cet ordre de fabrication passe en production, etc. etc.*
*Enfin la commande assemblée est livrée au client qui est remis aux bons soins du SAV.*

L'Etat ne s'y trompe pas et demande que les Marchés Publics conclus avec une entreprise privée soient signés personnellement et sans délégation par le PDG, unique responsable de la bonne exécution du marché.

Dans la réalité, ce fractionnement n'est le plus souvent pas formalisé : chaque entité n'a pas une part claire du contrat global, ne se sent donc pas concernée par le respect de ce contrat global. De plus elle ne contractualise pas elle-même avec les autres entités (c'est un point auquel s'attaquent par ailleurs les approches dites « qualité » ou règlementaires). On rentre alors dans le domaine de la négociation au sein de l'entreprise dans laquelle les engagements pris par les uns n'engagent pas forcément les autres.



Dans une telle organisation la stratégie de création de valeur et la satisfaction opérationnelle des clients sont dissociées et c'est le DG qui porte de fait les objectifs qui y sont associés.

Chacune des directions concernées a ses propres objectifs en fonction desquelles elle arbitre et décide. Ces objectifs ne sont pas forcément cohérents. Ou si cohérence il y a, elle est de nature financière et budgétaire. Elle ne l'est pas du point de vue du client.

De surcroît, chacune des directions ignore les objectifs des autres directions qui, comme elle, concourent à l'exécution de la commande et à la satisfaction du client.

*Ainsi, pour atteindre ses objectifs de vente ou pour « satisfaire » le client, le commercial va souvent proposer des délais de livraison que la production ou la logistique ne pourront pas tenir.*

*Ainsi, pour atteindre ses objectifs de productivité, l'administration des ventes va peut-être regrouper ses traitements non pas en fonction des priorités commerciales (favoriser certains clients fidèles ou sensibles), mais en fonction de critères d'efficacité.*

*Etc.*



Les conséquences :

- Les arbitrages, même parfois les plus élémentaires, remontent dans les étages hiérarchiques, parfois jusqu'au Président qui représente la personne morale, et qui, in fine est donc le responsable de la satisfaction (ou de l'insatisfaction) client.
- Dans ce fractionnement on perd de vue l'intérêt du client final, au profit d'autres intérêts (réduction des coûts, amélioration de la performance des ventes, etc.).
- Le non respect des engagements peut se traduire par des pénalités (ex. demande de remboursement, etc.) qui vont diminuer la performance de l'entreprise.
- Inversement on ne saisit pas les opportunités de création de valeur qui pourraient être proposées par les opérationnels.
- Beaucoup d'énergie est dépensée en interne pour identifier les blocages et tenter de les résoudre, parfois au prix de conflits, au détriment de l'énergie consacrée à la satisfaction du client.
- On peut se tromper dans l'analyse des causes de non performance (ainsi une dégradation du recouvrement peut trouver son origine dans une facturation inefficace, et pas forcément dans le processus de recouvrement lui-même).

Les problèmes sont naturellement amplifiés dès qu'une externalisation d'une partie du processus concernant le client introduit un fractionnement contractuel juridique supplémentaire.




On dit couramment d'une telle organisation est qu'elle est en « silos ». La métaphore est assez parlante : on imagine des silos alignés les uns à côté des autres ; ils ne se remplissent que par le haut et ne se vident que par le bas. Le passage d'un silo à l'autre nécessite un dispositif spécifique (tapis roulant ou autre) dont on imagine facilement combien il consomme d'énergie et … de temps de transit.

Chacun de ces silos a ses propres objectifs qu'il négocie avec la DG.

Les conséquences quasi inévitables sont : le « sur-management » de chaque silo, chacun s'estimant une entreprise dans l'entreprise, les dysfonctionnements aux interfaces entre silos, la perte de vue du client et de ses exigences. Personne ne se sent responsable de la satisfaction du client. Personne ne peut d'ailleurs réellement l'être puisque tous y concourent.

**Quels sont les problèmes qu'engendre une telle situation ?**

**1er problème : le client est rarement satisfait ; soit il a un interlocuteur unique (par ex. son commercial), mais ce dernier a souvent du mal « démêler » un problème. Soit, dans le pire des cas, il peut avoir plusieurs interlocuteurs. Dans ce cas, chacun d'eux le renvoie aux autres. Notre client se sent « baladé ».**

*Cas vécu : le mobile du client n'accède plus au réseau ; le client téléphone donc au SAV ; la réponse qui lui est alors faite est : « ce n'est pas étonnant, votre appareil est ancien et il doit avoir un problème technique ; je vois que vous avez des points de fidélité ; il vaut mieux le remplacer » ; le client accepte de changer de mobil. Par curiosité, le client rappelle le service technique et tombe sur un autre interlocuteur. Cette fois la personne lui dit : « votre carte doit être fatiguée ; allez simplement dans une agence qui réparera le problème gratuitement. Nul besoin de changer votre mobile car il n'est pas en cause ». Le client reçoit par ailleurs un courrier lui annonçant qu'il recevra un paquet postal contenant son nouvel appareil, la documentation d'utilisation et les fournitures utiles. La livraison a lieu, le client installe le logiciel en suivant le mode d'emploi et constate que l'ensemble de son carnet d'adresses stocké sur son ordinateur est détruit par l'opération.*

*Le client se rend alors à l'agence désignée dans la documentation. Là les personnes du SAV ne peuvent l'aider à entrer ses adresses car elles lui déclarent qu'elles n'ont jamais été formées et qu'il y a "sans doute" une erreur dans le logiciel qui lui a été fourni dans le paquet postal, qu'il faut en changer et le réinstaller à l'aide d'un nouveau CD.*

*Rien n'est prévu en dédommagement de l'incident ni surtout du temps passé par le client pour reconstituer le carnet d'adresses détruit. Aucune assistance particulière n'est prévue pour lui car le SAV*

*considère que cela ne rentre pas ni dans sa compétence ni dans sa responsabilité, ni celle de l'entreprise…*

*Lorsque le client demande à disposer de nouveau de son ancien téléphone, de son ancien contrat et à récupérer ses points de fidélité, la sentence tombe : « Le contrat dont vous disposiez n'est plus vendu, donc on ne peut vous en faire bénéficier car il n'est utilisé que pour les personnes qui ne l'ont pas abandonné ».*

*Dans ce cas il est évident qu'on a généré à la fois des coûts, de l'insatisfaction client forte et donc de la future perte de CA.*

**2ème problème : ce mode de fonctionnement est un fonctionnement « lent » puisqu'il substitue à un contrat unique une série de contrats hiérarchiques et négociés. Il s'adapte mal à des situations où la réactivité est primordiale.**

*Cas vécu : le client fait, en respectant les délais usuels, une demande de prêt immobilier pour une acquisition ; à l'échéance indiquée par son chargé de clientèle il ne reçoit pas l'offre. Comme il doit s'absenter pour un voyage à l'étranger, il demande d'accélérer la procédure. Son chargé de clientèle lui répond que c'est impossible car, depuis la mutualisation des back-offices, il n'a plus d'influence sur la procédure en question. Le client doit donc repousser le rendez-vous avec le vendeur et le notaire.*

*Là encore on a généré de l'insatisfaction client ; ce dernier quittera sa banque.*

**3ème problème : c'est le client qui découvre les problèmes et qui les fait avancer. C'est lui le moteur.**

*Cas vécu : le client achète un appartement en loi de Robien sur plans ; il se passe une année avec des versements intermédiaires au promoteur ; le client paie des intérêts intercalaires, remboursés comme il est d'usage par le promoteur. Le client s'est mis d'accord avec le chargé de clientèle pour disposer d'un certificat pour le remboursement des intérêts intercalaires en même temps que des fonds ; le chargé de clientèle change ; le client ne reçoit plus le certificat : l'accord passé avec le précédent n'a pas été répercuté sur le nouveau chargé de clientèle ; le client doit rencontrer le nouveau chargé de clientèle pour relancer le processus.*

*On génère une fois de plus de l'insatisfaction client.*

*Autre cas vécu : le client demande un prêt immobilier qui, selon l'usage, nécessite l'accord de la banque et de l'assureur. Il y a blocage chez l'assureur. Les interlocuteurs bancaires n'ayant pas le droit d'appeler l'assureur, c'est le client qui doit le faire pour connaître les raisons du blocage. Pendant ce temps les délais courent et les échéances se rapprochent. Selon le chargé de clientèle il n'y a pas de procédure d'urgence. Pas convaincu, le client appelle le siège qui lui indique la procédure d'urgence. C'est le client qui informe le chargé de clientèle de l'existence et du mode opératoire.*



*On génère toujours de l'insatisfaction client.*

Certes, l'excellence opérationnelle de chacun des silos est certainement le socle indispensable à partir duquel on peut construire l'excellence opérationnelle globale. Il est difficilement imaginable qu'on parvienne à optimiser globalement la satisfaction client sans une excellente maîtrise des maillons de la chaîne qui fabrique cette satisfaction : des commerciaux qui savent écouter le besoin, conseiller dans le choix des produits, prendre des commandes sans défaut ; des administrateurs des ventes qui savent transformer sans délai ces commandes en bons de fabrication ou en ouverture de comptes ; des producteurs qui savent mettre le produit ou les fonds à disposition du client conformément à la commande, etc.

Cependant il est non moins évident que l'optimisation globale n'est pas la somme des optimisations locales.

On peut ici conter un exemple relaté par un des membres :

*Un client avait demandé la mise en service urgente de son téléphone. Le commercial avait rentré sa commande à temps. La personne en charge d'intégrer la commande dans le système de « provisionning » affirmait avoir bien traité cette commande.*

*Au final, la mise en service avait eu lieu 17 jours après la demande !*

*Que s'était-il passé ?*

*La commande n'avait pas été traitée, car elle était incomplète. Problème : à réception de la commande incomplète, le responsable « provisionning » avait envoyé un e-mail au commercial, qui partait en vacances cette semaine là…*

Cet exemple met en évidence le fait que, à cause d'objectifs individuels segmentés, chacun a l'impression de bien faire. Mais, au final, le client n'est pas bien servi.

## 2.2. Une « révolution copernicienne » dans l'entreprise

Pour créer la dynamique nécessaire au succès, l'entreprise a d'abord découvert le « mode projet », organisation collective non hiérarchique tendue vers une finalité.

Ce mode de management est aujourd'hui complètement passé dans les mœurs et nulle entreprise n'imagine plus lancer un projet sans qu'un directeur de projet ne puisse piloter les ressources pluridisciplinaires nécessaires à la réussite.

Ce fonctionnement dit « matriciel » (puisque les collaborateurs sont au centre d'une matrice dont les lignes sont les projets et les colonnes les entités organisationnelles pérennes) a donc fait la preuve de son efficacité dès lors qu'il s'agit d'atteindre un objectif final identifié et commun.




Une évolution très importante est encore à venir : mettre dans les faits (et pas seulement dans les discours) le client au « cœur » de l'entreprise. Cela doit signifier que c'est elle (l'entreprise) qui se « met en mouvement » autour de lui (le client) et non ce dernier qui tourne autour d'elle.

Par analogie avec la révolution introduite par Copernic au XVI$^{ème}$ siècle dans la compréhension des mécanismes de l'univers lorsqu'il a émis l'hypothèse que c'était la terre qui tournait autour du soleil et non l'inverse, nous parlerons ici de « révolution copernicienne » pour décrire le changement de vision induit par le fait de « mettre le client au cœur de l'entreprise ».

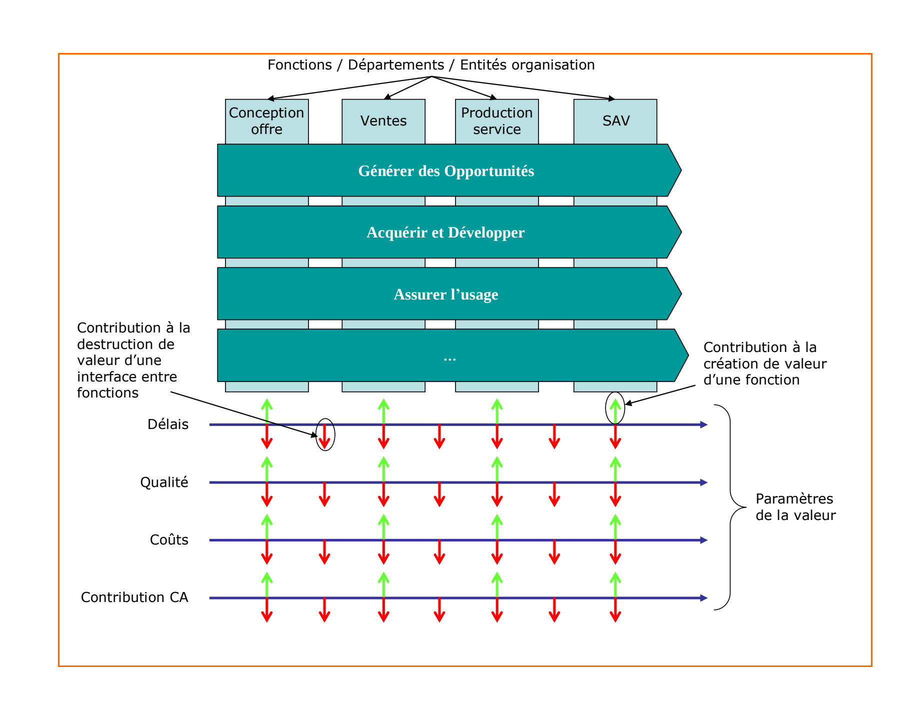
Dans une telle entreprise le Pilote de Processus est porteur à la fois des objectifs de satisfaction client et de création de valeur.

Ils sont concrétisés dans son tableau de bord par une série d'indicateurs qu'il faut mesurer tout au long de chaque parcours.

Ainsi par exemple, les indicateurs de création de valeur : délais, qualité, coûts et contribution au CA.

Pour chacun d'eux il faut sommer la performance (en + ou en -) à chaque étape du parcours, mais également aux interfaces (c'est à dire entre chaque étape), souvent porteuses de destruction de valeur (par allongement des délais, non qualité, accroissement des coûts).

Ceci est schématisé dans la planche suivante :



On peut faire les remarques suivantes :

1. La mise en œuvre du pilotage par les processus générant souvent un conflit entre les objectifs de chaque entité contributrice et les objectifs du pilote de processus, il convient de donner la priorité à ces derniers.
   Ceci implique que soit déterminé le "scénario" le plus apte à produire de la valeur pour le client (meilleure satisfaction de ses besoins) et pour l'entreprise (meilleure rentabilité, ...). Ce "scénario" peut aboutir d'une part à répartir différemment les "investissements" (outils matériels et logiciels, ressources humaines) de ce qui se serait produit si l'on avait continué de raisonner comme par le passé, d'autre part à revoir les objectifs de chacun.
2. L'efficacité d'un processus ne se mesure pas uniquement à son fonctionnement en "mode normal" mais également à son fonctionnement en "mode anormal ou dégradé", ce qui signifie que le "pilotage automatique" doit être "débrayable" pour être à même de traiter les cas atypiques ou imprévus.
3. Piloter un processus, c'est aussi s'assurer que les contributeurs externes jouent pleinement et parfaitement leur rôle (fournisseurs internes et externes).

# 3. Quand et comment l'entreprise découvre que ses processus créent de la valeur

## 3.1. Les 3 paliers

On constate que les entreprises n'arrivent pas directement dans ce nouveau modèle « copernicien ». Il est possible que, d'ailleurs, certaines n'y arrivent jamais.

Un premier palier est la phase d'expérimentation.

Cette phase est l'œuvre d'un pionnier, ayant vécu une expérience professionnelle antérieure dans une entreprise déjà avancée dans cette voie, ou s'étant informé sur la démarche processus (littérature, conférences, conseils, etc.)

C'est donc plus un projet personnel que d'entreprise, même si cette démarche est soutenue par la hiérarchie du « pionnier ».

D'autres initiatives similaires peuvent d'ailleurs émerger dans d'autres directions/branches de l'entreprise, mais avec peu ou pas de concertation entre elles.

A un moment donné de cette phase, l'entreprise peut acquérir un outil, mais ce n'est encore qu'une décision locale. On trouve des cas où plusieurs outils se sont implantés.

> On peut affirmer que ce 1er palier ne crée pas de valeur.

Un deuxième palier est atteint lorsque se met en place un référentiel commun.

Ce référentiel permet à l'ensemble de l'entreprise de partager des processus, des indicateurs et des règles communes.

On constate que l'atteinte de ce palier peut être le résultat de 2 approches.

1ère approche : les différents initiateurs, en général sous le leadership de l'un d'eux, prennent conscience qu'ils ne sont pas seuls et qu'ils ont intérêt à se regrouper pour partager d'abord leurs connaissances, puis progressivement leurs méthodes et outils.

> Ainsi dans une grande banque s'est mis en place un « Comité de Convergence », à l'initiative d'un des pionniers. Lieu d'échanges, ce comité n'a pas eu vocation à imposer, mais à partager pour que chacun progresse. Ainsi a été proposé par ce comité un méta-modèle.
>
> Dans cette approche, la DG n'a pas été impliquée, mais les hiérarchies respectives des participants au comité étaient naturellement informées.
>
> Chaque Direction a ses propres objectifs et crée son propre référentiel.



On ne peut donc éviter les redondances ou les incohérences.

L'entreprise peut rester dans ce mode de fonctionnement pendant de nombreuses années.

Cette approche est motivée par la recherche d'une optimisation de moyens, la nécessité d'appartenir à une communauté d'intérêt. Elle répond plus à la nécessité d'harmoniser les méthodes de travail.

C'est une décision locale et autonome. Les problèmes ne sont pas visibles de la DG.

2ème approche : la démarche est « vendue » à la DG comme moyen de résoudre des problèmes opérationnels qui la préoccupent.

Ceci suppose peu ou prou que la 1ère approche, ou la phase d'expérimentation, a déjà permis de populariser cette démarche et que celle-ci est déjà largement à l'œuvre (Qualité, projets de système d'information, etc.). Il existe donc déjà des cartographies de processus, au moins partielles.

Quelques exemples entrant dans cette catégorie, rapportés par nos membres.

*Exemple 1 (chez un grand opérateur Telecom) : incohérence de la vision donnée au client.*

*Selon le canal par lequel ce dernier entre en contact avec l'entreprise, il reçoit des réponses différentes (ex. quels documents apporter pour souscrire un contrat).*

*La solution proposée : harmoniser les processus correspondants à ces différents canaux.*

*Exemple 2 (chez un grand opérateur Telecom) : les experts métier en ont assez d'être sollicités par les projets qui se succèdent.*

*C'est vrai ! Ce sont toujours les mêmes (justement parce qu'ils sont experts) qu'on sollicite pour les 100 projets de l'entreprise …*

*Ils en ont assez qu'on leur pose encore et encore des questions auxquelles ils ont déjà répondu plusieurs fois.*

*La solution proposée : constituer une base de connaissance des processus existants à laquelle peuvent se référer les différents projets.*

*Exemple 3 (dans une grande banque) : le Président du Conseil de Surveillance prend conscience qu'il est responsable pénalement au titre de la LSF.*

*Il découvre à cette occasion qu'il n'a qu'une visibilité insuffisante des processus et des activités et qu'il lui manque des outils communs d'identification, de mesure des risques et d'évaluation des dispositifs de maîtrise correspondants.*

*La solution proposée : mettre en place, outiller et déployer un référentiel des processus, un référentiel des risques et contrôles et un processus d'évaluation.*

*Exemple 4 (chez un grand opérateur Telecom) : les procédures et les systèmes d'information sont imparfaits (ex. perte de fichier roaming, tickets rejetés) et engendrent des pertes de revenu. Ceci ne vient pas de la facturation.*

*La solution proposée : lorsque le processus est décrit, on peut constater la perte, en analyser les causes et résoudre le problème. Résultat : récupération de l'ordre du % de CA.*

*Exemple 5 (chez un grand opérateur Telecom) : la mise en place d'un outil de CRM fait émerger le besoin de décrire les processus afin de les mettre en cohérence : le commercial, la logistique, le rating, la relation client, etc.*

La prise en compte de la démarche processus par la DG est, naturellement, un facteur d'accélération décisif pour la convergence et la généralisation à l'ensemble de l'entreprise.

A ce stade, cependant, on n'est encore que dans un changement de méthode de travail. Il n'y a pas d'impact réel sur le management de l'entreprise.

Au mieux on a désigné des propriétaires de processus qui ont un rôle de management local.

| |
|---|
| Ce 2ème palier permet de résoudre une première catégorie de problèmes d'interface entre les différents silos ou de cohérence globale. Cependant, à long terme, sa justification finit par disparaître. |

<u>Le 3ème palier est atteint lorsque les processus deviennent un vecteur de transformation de l'entreprise.</u>

Pour cela, il faut que la DG opère un changement stratégique majeur. Elle ne le fera que sous l'emprise d'un impérieux besoin. Quelques exemples rapportés par nos membres.

*Exemple 1 (dans une grande banque) : la réflexion sur le projet d'entreprise conduit la DG à se poser la question de la manière de « booster » la banque ; l'un des membres de la DG, bien au fait des travaux sur les processus conduits par son équipe, comprend le bénéfice que la banque pourrait tirer de l'exploitation managériale de cette approche transversale induite par les processus. Les objectifs à*

*revoir quant aux paramètres de « boostage » : indicateur PNB cross selling, développement des ventes chez les clients*

*Exemple 2 (chez un grand opérateur Telecom) : la DG prend conscience que c'est la qualité du service perçue par le client qui devient l'avantage différenciant ; elle prend conscience que la poursuite de la recherche d'améliorations dans les « silos » métiers ne permet pas d'améliorer cette qualité perçue par le client de façon suffisamment significative pour créer l'avantage concurrentiel recherché et qu'il faut donc « bouger » l'organisation.*

*Exemple 3 (chez un grand opérateur Telecom) : la DG veut mettre en rapport son outil de pilotage stratégique de la satisfaction client avec ses processus. Ce tableau de bord stratégique ne prend tout son sens que s'il est aligné avec les parcours clients et si un responsable (le Pilote) en est garant. Ainsi le pilote portera naturellement son attention sur les dysfonctionnements de son parcours.*

Dans ce 3ème palier la DG devient moteur.

Les processus sont au cœur de la vision managériale ➔ La DG a désigné des pilotes de processus au plus haut niveau de l'entreprise.

| |
|---|
| Parce que ces pilotes de processus sont transverses à l'organisation, ils sont naturellement porteurs d'objectifs transverses par nature, tels que la satisfaction du client ou la création de valeur. |



Ce qui change fondamentalement c'est que le Directeur Général et les opérationnels disposent d'un référentiel opérationnel commun de la performance transverse de bout en bout vis-à-vis du client et se posent les mêmes questions de progrès et de création de valeur. Chacun peut alors contribuer à la création de valeur totale pour l'entreprise :

- réduire le délai total entre la commande et la mise en service réussie pour le client ;
- réduire le nombre de dysfonctionnements des processus ;
- en connaître les coûts totaux et pouvoir les modifier ;
- enfin, par exemple, diminuer le « churn ».

## 3.2. Evolution ou révolution ?

Les exemples qui précèdent montrent qu'il existe deux visions complémentaires auxquelles les DG peuvent se montrer sensibles.

Une vision opérationnelle : l'approche processus comme solution élégante à des préoccupations d'amélioration de la cohérence, de la vision globale, d'optimisation locale et continue du fonctionnement.

Cette vision s'inscrit comme une évolution des méthodes de travail de l'entreprise, porteuse de bénéfices. On parle de **pilotage des processus.**

Une vision stratégique : l'approche processus comme levier de transformation.

L'objectif est bien de transformer l'entreprise pour l'adapter à des enjeux auxquels elle ne pourrait sans doute pas prétendre par d'autres moyens.

Il faut donc une forte contrainte (toujours externe, le plus souvent exercée par le marché) engendrant un fort besoin de la DG pour remettre en cause son paradigme.

Cette transformation a des impacts forts sur le management car elle aboutit à un partage des objectifs et des responsabilités entre :

les responsables hiérarchiques et fonctionnels, toujours porteurs des budgets et des ressources : par exemple, le Directeur Commercial reste « patron » de ses objectifs et de son organisation commerciale ;

les pilotes de processus considérés stratégiques (ex. parcours client) qui sont porteurs d'objectifs transverses stratégiques pour la DG (ex. satisfaction client).

L'un des défis majeurs consiste à faire coopérer les uns avec les autres.

On parle alors de **pilotage par les processus**.





Dans ce dernier cas, tous les exemples qui nous ont été rapportés mentionnent le fait qu'on n'a pas utilisé le terme « processus » (mal aimé par la DG, souvent qualifié de « gros mot ») pour désigner cette approche, mais des expressions telles que « parcours client ».

Les pilotes de processus portent d'ailleurs plus volontiers les noms de « directeur marché », « responsable parcours client », etc.

Curieusement, dans les entreprises qui ont fait cette « révolution », le terme « processus » redevient sérieux et porteur.

### 3.3. Faire ou ne pas faire cette « révolution » ?

Les raisons de ne pas faire ne manquent pas : les structures en place, les enjeux de pouvoir, le poids de la structure …

Ce qui semble émerger, c'est que :

1) Si cette révolution doit avoir lieu, ce doit être en **réponse à des enjeux forts pour l'entreprise**, enjeux qu'elle ne pourrait sans doute pas atteindre dans la continuité. Une rupture est nécessaire.

   Il est connu que, lors de sa vie, toute entreprise est menacée par au moins 9 fléaux et que cela a été décrit par Géral C. Meyers qui fut

Président de American Motors puis professeur à l'Université Carnegie Mellon de Pittsburgh aux Etats-Unis.

Ces fameux 9 fléaux sont :

I. une image de marque qui se détériore,
II. un marché qui s'effondre ou se transforme fortement,
III. l'échec cuisant d'un nouveau produit,
IV. l'irruption d'un manque de liquidité,
V. un environnement international qui dérape,
VI. un dialogue rompu avec le personnel
VII. les caprices de la législation et des mesures réglementaires,
VIII. une succession problématique au niveau des principaux dirigeants,
IX. une menace de prise de contrôle agressive.

Face à ces fléaux, le passage à un management de l'entreprise par les processus s'impose en général.

2) Lorsqu'elle a lieu, le terrain a été soigneusement préparé : le travail « technique » de mise en place de méthodes et d'outils, la constitution de cartographies et de référentiels de processus sont déjà largement matures, les cartographies sont devenues un outil utilisé par les opérationnels.

3) Les promoteurs de la démarche doivent garder présent à l'esprit le fait que, même si l'entreprise en a déjà tiré des bénéfices opérationnels tangibles (réduction de coûts, meilleure maîtrise des risques, amélioration de la cohérence vis-à-vis du client, etc.) de la phase « pilotage des processus », sa justification va inexorablement s'éroder dans le temps, subir des critiques (« qu'est ce que cela rapporte ? », « quel est le ROI ?», etc.) et, finalement, disparaître.

4) Par conséquent la maturation ne doit pas être :
palier 1 (expérimentation) ➔ palier 2 (mise en place d'un référentiel) ➔ palier 3 (pilotage par les processus),
mais bien plutôt :
palier 1 ➔ palier 2 et palier 3 sur un sous-ensemble pilote, avec extension progressive à d'autres sous-ensembles.



# 4. La démarche marketing elle-même

## 4.1. Un marketing pour quoi faire ?

Les exemples précédents montrent que le passage du 1er palier (expérimentation) au 2ème palier (mise en commun de méthodes et d'outils, voire d'un référentiel de processus) ne s'est pas fait sous l'égide le la DG.

Certes celle-ci était informée, mais elle n'a pas été un acteur de cette évolution.

On peut tirer une 1ère conclusion : cette transition peut être faite sans avoir à la « vendre » à la DG.

Pour que cette transition se fasse, il faut évidemment que la « vente » se fasse aux niveaux inférieurs.

Bien entendu, le fait que la DG parraine une telle évolution ne peut être que positif (ampleur et rapidité du partage), lui permettant de produire des bénéfices plus rapidement.

> Mais il y a consensus pour dire que le 2ème palier ne peut être que transitoire. Ses bénéfices finissent par ne plus être visibles, ne laissant transparaître que ses coûts, ce qui le condamne à terme.
>
> On peut donc tirer une 2ème conclusion : pour qui est convaincu que seul le 3ème palier peut créer de la valeur pour l'entreprise, il est vital de chercher à accélérer la prise de conscience du DG, puis du Comité DG.



## 4.2. Les deux marketings

Car l'expérience montre qu'il y a deux types de marketing à réaliser.

- Le marketing auprès du DG

  Comment se forme la conviction du DG ?

  Le point de départ est une pression concurrentielle forte qui le conduit à faire une analyse de la situation.

  *Ainsi on cite le cas d'IBM qui connu un risque vital dans les années 90. Par perte de contact avec le marché réel, l'entreprise n'avait pas vu venir la révolution de marché apporté par la vague du micro-ordinateur. Etant restée calée sur son marché et son offre traditionnelle elle n'avait pas vu non plus à temps que le marché était devenu sensible à la fois à l'utilisation personnelle de l'ordinateur, jadis partagée, et aussi à l'arrivée du concept de système d'exploitation indépendant du constructeur donnant au client à la fois le sentiment d'autonomie et d'indépendance.*
  *Le Président de l'époque prit conscience que le "mammouth" était mal piloté et que, s'il était encore productif et rentable, il était devenu un peu sourd et aveugle.*

*Il prit conscience que, dans une telle entreprise de plus de 200 000 personnes au plan mondial, un management uniquement vertical et hiérarchique n'avait pas réussi à écarter cette menace mortelle. Il décida donc d'instituer un pilotage par les processus servant les nouveaux objectifs stratégiques*

A notre avis les 2 principaux vecteurs d'opinion d'un DG sont externes à l'entreprise et échappent donc de facto aux prescripteurs internes : il s'agit des « dîners en ville » (terme générique pour décrire des lieux où le DG rencontre ses pairs et partage avec eux des expériences) et des consultants de Direction.

| |
|---|
| Dès lors, considérant que « nul n'est prophète en son royaume », la recommandation que nous sommes en mesure de faire est de favoriser l'information du DG par des recommandations de séminaires (ex. Les Rencontres des Pilotes de Processus) ou une mise en contact avec des consultants. |

- Le marketing auprès du Comité de Direction.
  C'est celui qui nous paraît le mieux correspondre à la mission de prescripteurs et consultants internes.
  C'est celui pour lequel nous pouvons formuler quelques recommandations.

## 4.3. Convaincre un Comité de Direction

Il faut convaincre un Comité de Direction, donc disposer d'un accès aux membres de ce Comité.

Il y en effet 3 phases :

- 1ère phase de préparation du terrain par un lobbying intense ;
- 2ème phase de décision en Comité ;
- 3ème phase de préparation de la mise en œuvre.

<u>1ère phase : la préparation.</u>

L'objectif est :

- d'obtenir quelques adhésions de membres influents,
- de s'assurer la neutralité des autres.

C'est un travail conséquent qui nécessite une interaction forte avec les responsables métier et une véritable investigation en profondeur.
Il faut prévoir le temps de maturation et ne pas chercher à aller trop vite.
➔ Il y aura certainement besoin de plusieurs itérations.
Lors des premières itérations, on se focalisera sur les dysfonctionnements, le diagnostic et la solution proposée.




- Visualiser pour chacun des membres des dysfonctionnements business les concernant directement ; ceci nécessite une préparation soigneuse, personnalisée ; il doit y avoir consensus sur le constat.

  *Exemples de dysfonctionnements business :*
    - *Le client remonte des anomalies : délais insupportables de traitement de ses demandes (impossibilité de « tracer » correctement sa demande), incohérence des informations qu'il reçoit (on commence par lui dire « oui », puis, après un contrôle, on lui dit « non » à l'ouverture d'un contrat d'assurance), erreurs manifestes et répétées, etc.*
    - *Surcharge des équipes, obligées de faire et refaire des expressions de besoin pour 5 ou 6 projets différents (SOX, qualité client, …).*
    - *Coût trop élevé des chaînes de production informatiques : il y a trop d'applications qui se chevauchent, entraînant des difficultés de traçabilité.*
    - *Un nouveau produit se vend mal : le processus n'est pas très bien adapté, les applications informatiques non plus. Il faut le redéfinir.*

- Exprimer clairement la promesse que la solution proposée apporte, de façon spécifique et personnalisée. Il doit s'agir de gains tangibles, en réponse aux dysfonctionnements identifiés.

  *Exemples : mesurer le coût*
  - *des anomalies ;*
  - *du délai de résolution des problèmes et de ses conséquences sur la consommation de charges fixes ;*
  - *du paiement d'indemnités contractuelles, transactionnelles ou décidées par voie judiciaires ;*
  - *de la perte de clients (dont le coût d'acquisition est souvent très élevé) :*
    - *par impossibilité d'ouvrir de nouveaux services ou de réaliser de nouvelles offres du fait des rigidités au sein de l'entreprise ou de l'informatique,*
    - *par incapacité à écouter les signaux issus de l'environnement (évolutions du marché, irruption non anticipée de concurrents ou d'offres tueuses, ignorance d'une rupture dans les techniques et les technologies utilisées par l'entreprise, etc.).*
- Faire la « tournée » des membres du Comité. Noter les points d'accord et les commentaires, les enrichissements proposés.

La (les) itération(s) suivante(s) porteront sur les scénarios chiffrés (coûts / objectifs / organisation).

Ce n'est que lorsque cette phase est franchie que l'on peut envisager de passer à la 2ème phase.




2ème phase : la prise de décision en Comité.
L'objectif est d'obtenir l'adhésion du Comité pour que la démarche s'inscrive dans un projet d'entreprise.

> Ca ne peut être possible que si des contraintes fortes externes appuient votre propre démarche : un nouveau plan stratégique ambitieux, un plan de réduction des coûts, une nouvelle réglementation, etc.
>
> ➔ Il faut savoir attendre le moment propice, la « fenêtre de tir ».

3ème phase : la préparation de la mise en œuvre.
Pour que la mise en œuvre se fasse il faut que des pilotes soient désignés et qu'ils disposent d'objectifs et des moyens d'agir pour les atteindre : éventuellement ressources propres, mais surtout capacité de préemption des ressources nécessaires dans les « silos ».
Il faudra également « outiller » ces pilotes : conventions de services.

# 5. La mise en œuvre

*Dans ce chapitre, il est question de la phase de réflexion et de construction de l'organisation. La mise en œuvre concrète du pilotage par les processus est traitée dans une autre étude en cours.*

Dans la phase de construction les facteurs clés de succès semblent être les suivants :

1) Il faut travailler sur des projets, plutôt que sur l'organisation. C'est un mode de fonctionnement désormais familier. A partir d'exemples concrets identifiés dans les phases précédentes, on dégage les projets pertinents. C'est une phase clé, car ces projets :
   - doivent porter en germe une vision orientée client ;
   - doivent être suffisamment transverses pour couvrir une problématique client complète (cf. les « parcours client »).
2) La direction de ces projets doit être confiée à un manager de haut niveau, légitime, qui saura dégager les principes clés, en évitant de se perdre dans des détails d'implémentation.
3) Dans le cadre de ces projets, il faut faire travailler des équipes transverses sur les solutions aux problèmes identifiés.
4) L'organisation pérenne que l'on vise (avec des Pilotes de Processus au bon niveau) doit être présente dans le cadrage des projets en question. Les équipes projet doivent en effet réfléchir au fonctionnement continu des « parcours » qu'ils auront améliorés.
5) Ces projets doivent être étroitement coordonnés par un responsable porteur de la vision cible de l'organisation.
6) Et, naturellement, il faut prévoir une communication importante (séminaire de Direction, séminaires de l'encadrement, etc.)




# Annexes

## A1. Il y a processus et … processus

Si l'on se réfère à sa définition ISO 9000 un processus est « un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ».
Trop générale, cette définition n'est pas « guidante » pour une démarche de mise en place.

Dans les entreprises, on parle tour à tour de : processus métier, processus de bout en bout, processus fonctionnel, etc.
On a également des gestionnaires de processus, des propriétaires de processus, des responsables de processus, et, depuis peu, des pilotes de processus.
Enfin on parle de pilotage des processus et de pilotage par les processus.

### *A.1.1 Chaîne de valeur*

Pour avoir un cadre de référence digne de ce nom, nous proposons de partir d'un **niveau d'abstraction élevé : la chaîne de valeur**.
Les chaînes de valeur structurent le business de l'entreprise selon ses catégories de clientèles, de produits, de géographies, etc.
Cette structuration s'impose à elle. Autrement dit ce sont des critères exogènes à elle qui définissent les chaînes de valeur : les comportements d'achat des clients, les technologies à maîtriser, les canaux de distribution, les concurrents qu'elle rencontre, etc.

*Quelques exemples de chaînes de valeur :*

- *Commercialiser des produits et services pour le grand public (opérateur télécoms).*
- *Gérer et commercialiser des services de transport aux entreprises (opérateur transports).*
- *Accompagner chaque sociétaire lors d'événements accidentels ou prévus (mutuelle d'assurances).*
- *Offrir et gérer des prestations « retail » (organisme de crédit).*
- *Offrir et gérer des produits banque de détail (banque).*

Ces exemples sont d'un haut niveau d'agrégation. On peut imaginer que chacune d'elles se décompose en chaînes de valeur orientées produits.
*Par exemple : Commercialiser des produits et services pour le grand public (opérateur télécoms) se décompose en :*

- *Commercialiser des produits et service « éco »*
- *Commercialiser des produits et services « premium »*
- *etc.*

Une entreprise est donc structurée autour de quelques grandes chaînes de valeur (une dizaine au maximum, souvent moins), représentant ses grands marchés. Ces chaînes de valeur se décomposent à leur tour autant de fois qu'il est nécessaire pour aboutir à des chaînes de valeur élémentaire, en générale représentative d'un produit pour une catégorie de clients (il peut y avoir quelques dizaines ou une centaine de chaînes de valeur de ce niveau).

| |
|---|
| L'avantage principal de cette approche est qu'elle permet de visualiser comment se crée la valeur. |

On peut donc dire que tous les processus visant à créer de la valeur client sont inclus dans ces chaînes de valeur.
On peut remarquer que la chaîne de valeur est bien plus stable dans le temps que l'organisation de l'entreprise.
On dit que c'est un invariant.

L'entreprise peut choisir ou non d'être dans le marché que décrit une chaîne de valeur. Dans ce cas elle y allouera des ressources. Elle y décrira ses processus.
En revanche ayant choisi de servir ce marché, elle ne peut quasiment pas changer la chaîne de valeur. Cette dernière est dont un invariant fort.

### A.1.2 Domaine de valeur

**Un 2nd niveau d'abstraction est le domaine de (création de) valeur**.
Une chaîne se décompose en effet en maillons.

*Par exemple :*

- *la conception du produit ou du service,*
- *son marketing,*
- *sa commercialisation,*
- *sa production,*
- *son service après-vente.*

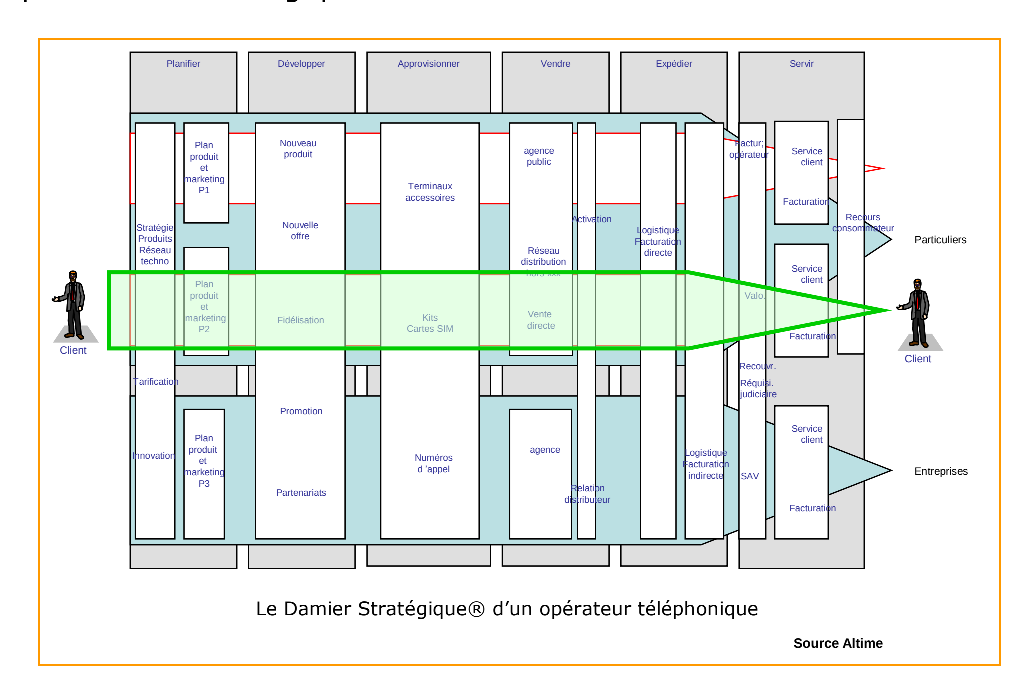
Ces domaines sont parfois appelés « domaines métier » ou « fonctions ». Ils correspondent en effet à ce qu'il est courant d'appeler des « métiers » ou des « fonctions » dans l'entreprise : marketing, commerce, production, etc.
Ils font en effet appel à des paniers de compétences et de ressources distincts les uns des autres. L'entreprise peut même externaliser tel(le) ou tel(le) de ces métiers (fonctions).

Ces domaines de valeur sont également invariants.

Le croisement des chaînes de valeur et des domaines structurent donc l'entreprise de façon stable.

> Cette représentation en chaînes et en domaines de valeur permet de conserver la vision « client » y compris lorsque l'entreprise utilise des intermédiaires ou des partenaires (= a externalisé) pour réaliser une partie de la chaîne. La chaîne n'est pas rompue : simplement l'un des maillons est pris en charge par un autre organisme.

Cette représentation dite « en damier » a été popularisée par Altime sous la marque Damier Stratégique®.




Le Damier Stratégique® d'un opérateur téléphonique

**Source Altime**

## A.1.3 Le client entre en relation avec l'entreprise via des processus.

Vu du client, le processus

- a un début : l'expression d'un besoin (la demande d'ouverture d'un compte, la passation d'une commande)
- et une fin : la satisfaction de ce besoin (la mise à disposition d'un RIB représentatif du compte, la livraison (voire l'installation) d'un produit.

On parle alors de <u>processus « de bout en bout ».</u>

Le regroupement de l'ensemble des processus « de bout en bout » par lesquels le client entre en relation avec l'entreprise pour un produit donné constitue une chaîne de valeur.

Du fait qu'ils sont « de bout en bout » les processus traversent presque obligatoirement différents domaines de valeur. Ainsi la demande d'ouverture d'un compte bancaire, par exemple, sollicite successivement : le commercial (qui est l'interface avec le client et lui demande son identité, etc.), les risques (qui opèrent des vérifications), la production (qui ouvre le compte, édite le RIB et l'adresse au client).




On peut noter que certains processus impliquent des acteurs extérieurs à l'entreprise (distributeurs, partenaires, etc.) dont les activités doivent être intégrées dans la description des processus de l'entreprise.

### A.1.4 Nos définitions

> Ainsi, nous proposons de réserver le terme « processus » à un processus « de bout en bout ».

Ainsi défini le processus a clairement une finalité de type « satisfaction des besoins client » en créant de la valeur. Il sera ainsi plus aisé d'y raccrocher des objectifs.

Le corollaire de cette définition est que la partie d'un processus qui traverse un domaine de valeur n'est pas un processus, mais une activité (ou un ensemble d'activités).
*Ex. d'activité :*

- *réaliser une veille concurrentielle ;*
- *vendre un contrat ;*
- *mettre en force un contrat ;*
- *clôturer un compte ;*
- *etc.*

Processus business (ou client ou opérationnel) : c'est l'ensemble des activités qui, partant d'une demande client, aboutissent à la satisfaction de cette demande.
*Ex. de processus marché :*

- *souscrire une offre prépayée ;*
- *ouvrir un compte d'épargne ;*
- *souscrire une assurance dommages.*

Il est caractérisé par un niveau de service.
On peut donc décomposer chaque chaîne de valeur de l'entreprise en une collection de processus business. Il peut y avoir plusieurs centaines (voire quelques milliers) de processus business.

Certaines activités peuvent, évidemment, être communes à plusieurs processus business.

Certaines entreprises (opérateurs télécom notamment) ont introduit le concept intéressant de « **parcours client** ».

Ce parcours client peut être exprimé du point de vue du client ou du point de vue de l'entreprise.
*Ex. de parcours client exprimé selon le point de vue du client :*

- *Je m'informe sur les offres.*

- *Je souscris une offre.*
- *Je reçois, j'installe et j'active.*
- *etc.*

*Ex. de parcours client exprimé selon le point de vue de l'entreprise :*
  - *Générer des opportunités.*
  - *Acquérir et développer.*
  - *Assurer l'usage.*
  - *etc.*

Que l'on adopte l'approche de la décomposition en chaînes de valeur ou les « parcours client », on aboutit à identifier et à cartographier des processus business, la plupart du temps transversaux par rapport à l'organisation traditionnelle en « métiers » de l'entreprise.

Autres processus :
Il existe d'autres processus « de bout en bout » : les processus de support (RH, finances, SI, etc.) et les processus de pilotage.
Ces processus sont également « de bout en bout ». Ils ont également une finalité client interne.

## A2. Les pilotes de processus et … les autres



Les processus ont introduit de nouvelles fonctions dans l'entreprise.
*Remarque : les rôles respectifs et les interactions entre les différentes fonctions évoquées ci-après sont mieux définis par l'atelier 3.*

**Pilote de processus**

| |
|---|
| Il s'agit d'une personne qui a en charge l'excellence opérationnelle d'un processus. Il est mesuré sur la performance de son processus (satisfaction client, création de valeur). |

Ses autres appellations identifiées :
- Pilote de marché,
- Pilote (ou responsable) parcours client,
- …

Le Pilote de Processus est le « process owner » introduit par Michaël Hammer et repris dans le dictionnaire 6sigma (www.isixsigma.com/dictionary).
*"The individual(s) responsible for process design and performance. The process owner is accountable for sustaining the gain and identifying future improvement opportunities on the process … A process owner is a senior executive empowered to make the changes needed to the process across the enterprise as a whole"*

Le dictionnaire précise qu'il s'agit bien de "end to end process", ce qui correspond bien à notre définition de « processus client ».



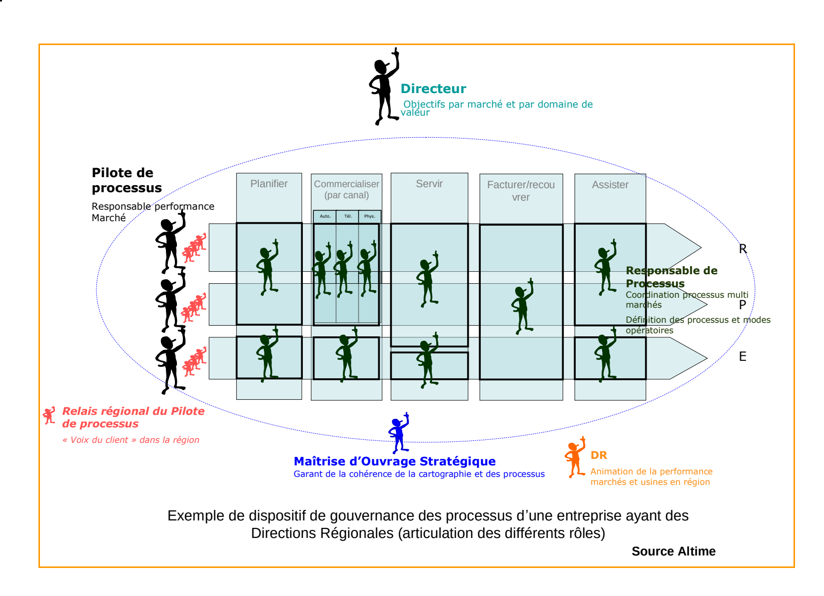

Le « <u>Pilote de Processus</u> » est porteur de l'atteinte d'<u>objectifs stratégiques de l'entreprise</u>.
Cela a pour corolaire que :

- le Pilote de Processus a en charge l'ensemble des processus d'une chaîne de valeur ou d'un parcours client ;
- les processus qu'il pilote sont transverses à l'entreprise ;
- c'est un manager de niveau Direction, qui a un pouvoir décisionnel, ou, à tout le moins, la capacité à mobiliser les ressources des domaines de valeur que traversent les processus qu'il pilote ;
- la mise en place de Pilotes de Processus induit une nouvelle gouvernance de l'entreprise, matricielle par rapport à la gouvernance classique des Directions métier.

Il a pour rôle de :

- piloter la performance globale (satisfaction clients, performance économique, etc.) de ses processus grâce aux indicateurs qui lui sont fournis dans un tableau de bord ;
- faire résoudre les problèmes opérationnels en s'appuyant sur (animant) une équipe processus, constituée de l'ensemble des responsables de processus métier intervenant dans les processus qu'il pilote ;
- proposer les évolutions nécessaires de ses processus et des systèmes qui les supportent, pour améliorer les performances ;
- veiller à ce que les projets métier n'aient pas de répercussion négative sur les processus dont il a la charge.

Dans une grande organisation, le Pilote de Processus peut avoir des relais dans les territoires (responsable parcours client, responsable processus, pilote opérationnel).
Le Pilote définit quels doivent être les processus, ses relais les pilotent de façon plus opérationnelle sur le terrain et sont porteurs d'éventuelles spécificités territoriales. Ils définissent les modes opératoires de leurs territoires.




Exemple de dispositif de gouvernance des processus d'une entreprise ayant des Directions Régionales (articulation des différents rôles)

**Source Altime**




Le pilote de processus s'appuie sur un ensemble de professionnels :

- des gestionnaires de processus (ou pilote opérationnel)
- des maîtrises d'ouvrage
- des architectes

**Gestionnaire de processus (pilote opérationnel)**
C'est une personne qui est en charge de la modélisation d'un ou plusieurs processus (marché ou métier) et la maintenance des systèmes qui les supportent.
Il est mesuré sur la qualité de service de son processus.

Il a pour rôle :

- d'établir et mettre à jour la carte de son (ses) processus,
- d'assurer le suivi au jour le jour, détecter et traiter les incidents opérationnels,
- d'être un appui au Pilote de Processus pour lui fournir les éléments d'analyse de la performance et des dysfonctionnements de son (ses) processus, de réflexion sur les évolutions nécessaires.
- de proposer et décrire les évolutions nécessaires des processus,

**Maîtrise d'ouvrage opérationnelle**
Le SI est un élément clé des processus. Dans certains métiers (banque, assurances, …) les processus sont même entièrement dématérialisés et automatisés.
Même lorsque ce n'est pas le cas, le pilotage des processus s'appuie fortement sur le SI.

C'est l'ensemble des experts métier chargés de traduire les évolutions des processus en évolutions du SI, dans les différentes activités concourant aux processus.

Ils ont pour rôle :

- de réaliser les cahiers des charges des évolutions,
- de réaliser les recettes.

Les modes d'organisation de ces MOA sont variées :

- par processus : c'est la situation la plus cohérente avec le pilotage
- par domaine métier : situation assez classique, susceptible de rendre plus complexe le travail du pilote
- centralisée sous la responsabilité d'une Direction de la MOA

**Architecte métier/SI**
C'est lui qui a la vision globale des processus d'un métier ou d'un ensemble de métiers ainsi que des systèmes d'information qui servent ces processus et ces métiers.
Il assure la cohérence globale du système de processus et du SI.

**Les autres partenaires**

- Le Contrôle de gestion

L'audit ou le contrôle interne